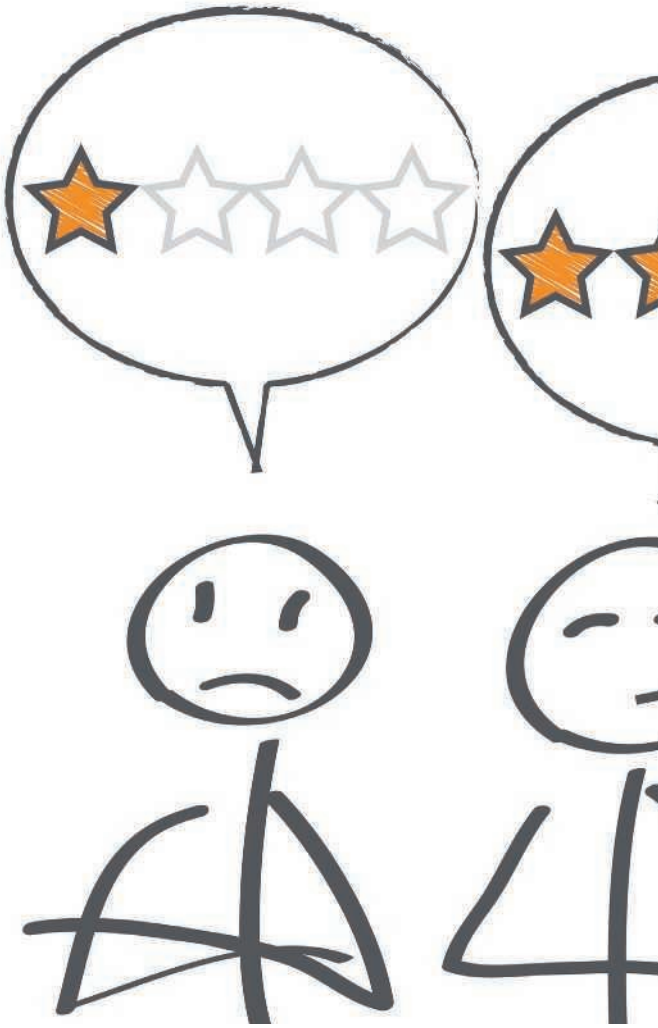
Gestión del cambio

Ana Arnau, Gerente de PeopleMatters.

Cada vez se escuchan más voces en contra de los modelos tradicionales de evaluación del desempeño. En realidad, las quejas siempre han existido, pero el hecho de que algunas compañías multinacionales, que fueron buque insignia de los modelos de evaluación y de la realización de *rankings* de empleados para determinar su retribución estén implantando cambios radicales en sus sistemas de evaluación, ha convertido este tema en algo casi viral en los foros y revistas especializadas de RR.HH.

A día de hoy, no creo que nadie cuestione la importancia de la gestión del desempeño para la empresa y para el empleado; sin embargo, el nivel de satisfacción de las personas con el proceso es terriblemente bajo, generando en algunos casos indiferencia y en otros muchos un profundo rechazo. Entre los principales motivos de crítica se encuentran tanto aspectos de fondo – lo que se evalúa y para qué se evalúa – como de forma – escasa periodicidad, herramientas utilizadas, falta de *feedback* positivo…En general, la evaluación de desempeño se asocia con un proceso burocrático que requiere un esfuerzo significativo, aporta un valor mínimo y que de alguna manera, tiene efecto en la retribución. Por su parte, el departamento de Recursos Humanos, convertido en auditor del cumplimiento de un proceso que a nadie satisface, afronta su función con cierto hastío y resignación.

Parece así que el cambio del modelo resulta imperativo, o al menos lo es cuestionarnos si lo que estamos evaluando y recompensando es correcto y si la manera de hacerlo responde a los criterios de simplicidad, flexibilidad, agilidad y personalización que el negocio nos demanda. Sin embargo, antes de enfrentar un proyecto de esta envergadura, es imprescindible reflexionar sobre el contexto externo e interno, de manera que el nuevo sistema



de respuesta a la realidad de nuestra compañía, más allá de las tendencias que puedan resultarnos atractivas.

Nuestro entorno se está transformando incrementándose la complejidad, la rapidez de los cambios y la incertidumbre. Además, las nuevas tecnologías y el cambio de valores de los jóvenes están potenciando nuevas culturas empresariales basadas en la transparencia, la simplicidad, la colaboración, la informalidad de los procesos y la gestión individualizada de las personas.

CONDICIONANTES A TENER EN CUENTA

Desde una perspectiva interna, el ciclo de negocio actual, la cultura corporativa formal e informal, la estructura

La Gestión del Desempeño evolucionará hacia un modelo más sencillo, ¿no?

organizativa, los perfiles predominantes en la compañía y el nivel de madurez de los managers como gestores de personas, son condicionantes claves para decidir lo que queremos cambiar y de qué manera afrontarlo.

Otra reflexión que conviene hacer es qué consideramos que es el desempeño de una persona. Muchas empresas asocian el concepto de desempeño únicamente a la evaluación de competencias o comportamientos. Sin embargo, en las conversaciones más informales sobre el desempeño de los empleados y la conveniencia o no de una promoción o una revisión salarial significativa surgen múltiples factores relacionados con lo que hace, lo que consigue él mismo y a través de otros, la dificultad de los proyectos o actividades gestionadas, lo que se esfuerza, lo que sacrifica, cómo se relaciona laboralmente dentro y fuera de la empresa o lo que invierte en el futuro de la compañía y su reputación. Ser consciente de lo que se quiere medir, para qué y lo que recompensaremos, simplificará el camino y evitará sorpresas innecesarias. Por ejemplo, no será lo mismo dar prioridad a la mejora continua y la motivación del empleado en compañías con una plantilla estable y donde los planes de carrera son lentos, que focalizarse en la generación de cantera en compañías en expansión o en la generación de resultados de negocio inminentes en una empresa de reciente creación.

Una vez analizado nuestro contexto y prioridades, es el momento de evaluar hacia dónde van las empresas más evolucionadas en este ámbito. Aunque todavía no se puede hablar de *best practices* porque los cambios

son muy incipientes, las tendencias apuntan a ciertos principios comunes. El empleado asume protagonismo como generador de impacto en el negocio, proponiendo sus propios objetivos y autoevaluándose, mientras que el mando se convierte en el líder del proceso de gestión de desempeño, estableciendo y evaluando objetivos operativos y dando *feedback* a sus colaboradores con una elevada frecuencia. Esto da respuesta a la reclamación de los empleados, especialmente los más jóvenes, de participar en el diseño de su carrera y obtener guías de actuación y retroalimentación sobre su trabajo. Además, las reuniones frecuentes jefe-colaborador permiten trabajar con objetivos dinámicos y más ajustados a la realidad del entorno cambiante.

Otras tendencias comunes del proceso de evaluación se orientan a la simplicidad de los cuestionarios, la utilización de criterios más cualitativos y la abolición de los *ratings* y las curvas forzadas vinculadas a la retribución. El foco se centra en la mejora del desempeño y del potencial del empleado, promoviendo la orientación a futuro y centrándose en potenciar fortalezas en lugar de mitigar debilidades demostradas en el pasado. Las tecnologías colaborativas para recoger opiniones de todo el entorno profesional del evaluado e incentivar el logro de objetivos comunes se convierten en una herramienta potente para apoyar los nuevos modelos de evaluación.

Las reuniones frecuentes jefe-colaborador permiten trabajar con objetivos dinámicos y más ajustados a la realidad del entorno cambiante

PREGUNTAS RELEVANTES

Aunque los principios expuestos pueden resultar inspiradores y ser la fuente de la visión ambiciosa requerida en todo proceso de cambio, la realidad de nuestra empresa determinará el alcance y la mejor manera de afrontar la implantación. Algunas preguntas que serán relevantes son las siguientes:

- La gestión efectiva del talento requiere de una evaluación continua y contar con unos managers no solamente formados en el proceso, sino conscientes de su importancia y con habilidades de coaching como la empatía, la inducción a la reflexión, la escucha activa o el control del lenguaje no verbal. ¿Tienen nuestros managers la voluntad y las habilidades para asumir el liderazgo del proceso?
- ¿Cómo obtener la información necesaria para tomar las decisiones retributivas y de promoción? ¿Cómo distribuir la muchas veces escasa bolsa para incrementos si no lo vinculamos al desempeño? ¿Cómo controlar el exceso de "buenismo" en las evaluaciones si no utilizamos curvas forzadas o al menos realizamos un proceso de calibración?
- ¿Deberíamos mantener el sistema de retribución variable independiente de la evaluación de desempeño o conviene integrarlo?
- ¿Está RR.HH dispuesto a cambiar un proceso que aún con todas sus imperfecciones, resulta práctico y ya está comprado por los managers? ¿Cuál debe ser el nuevo rol de RR.HH en el proceso?
- ¿Contaremos con la tecnología adecuada para gestionar la información con rigor y transparencia?

Ante este panorama, planteo una última pregunta: ¿Es posible crear un modelo simple pero efectivo para evaluar algo tan complejo como el desempeño de una persona? En mi opinión, no es posible. La percepción del proceso por el evaluado y el evaluador será de una mayor simplicidad y resultará más atractivo al ser soportado por herramientas en red que permitan compartir la información y reconocer de manera inmediata, pero el modelo deberá contemplar más variables y fuentes de información, así como algoritmos que permitan cruzar y aprovechar esta información de manera efectiva. El foco se pondrá en identificar, recompensar y no dejar escapar a las personas clave que realmente están creando un valor diferencial para la compañía. Establecer *ratings* para el resto del colectivo, más allá de identificar personas en riesgo de bajo desempeño, perderá su sentido y lo importante será mantenerlos motivados y orientar su desempeño para que ellos también se conviertan en la clave de éxito de la organización. ■